

Compétences du dirigeant, culture nationale en lien avec la performance des entreprises Marocaines : Cas de la région Casablanca-Settat
Managerial skills, national culture linked to the performance of Moroccan companies: Case of the Casablanca-Settat region

Youssef Chrit, (Doctorant)

*Laboratoire de L'Économie et Management des Organisations
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Youssef Khatori, (Enseignant-Chercheur)

*Laboratoire de L'Économie et Management des Organisations
Faculté d'Economie et de Gestion
Université Ibn Tofail, Kénitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Faculté d'Economie et de Gestion Campus universitaire Maamora BP:2010 Kénitra, Av. de L'Université Université Ibn Tofail Maroc (Kénitra) Téléphone : 05373-29218 . chrit.youssef@gmail.com
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	Chrit, Y., & Khatori, Y. (2021). Managerial skills, national culture linked to the performance of Moroccan companies: Case of the Casablanca-Settat region. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 2(1), 415-445. https://doi.org/10.5281/zenodo.4476734

DOI: 10.5281/zenodo.4476734
Published online: January 29, 2021

Copyright © 2021 – IJAFAME



Compétences du dirigeant, culture nationale en lien avec la performance des entreprises Marocaines : Cas de la région Casablanca-Settat

Résumé

Dans un environnement où la concurrence devient de plus en plus rude, caractérisé par l'accélération du changement, l'augmentation du nombre des firmes multinationales et une globalisation marquée, on ne peut nier que la performance via la compétitivité est non seulement devenue une nécessité, mais doit obligatoirement s'intégrer au processus des objectifs stratégiques des organisations (Lioville et Bayad 1995).

De ce fait, afin d'atteindre ces objectifs l'entreprise quel que soit sa taille, doit être compétitive pour survivre dans un marché mondialisé où la croissance erratique impose aux entreprises le choix d'une orientation proactive dans la gestion de ses activités (Seringhaus, 1993).

La compétitivité est donc un levier important pour une bonne performance organisationnelle pour se démarquer de la concurrence. À cette fin, les dirigeants des petites et moyennes entreprises doivent développer davantage les compétences telles que la polyvalence, l'innovation, la culture et la vitalité (Filion, 1997). Les compétences reflètent le savoir, du savoir-faire et du savoir-vivre. L'image d'un manager dépend donc de la synergie entre ses compétences et sa culture nationale, car elles intègrent les composantes de personnalité et les types de compétences de ce dernier, qui affectent leur performance (Lorrain et al., 1998 ; Bayad Et al., 2006). La recherche vise à analyser les déterminants de la performance des PME à travers une enquête auprès de 30 PME marocaines de la province de Casablanca-Settat. Les résultats de cette étude montrent que la performance des petites et moyennes entreprises au Maroc est significativement affectée par les compétences des managers (expliquées par l'éducation, les valeurs liées au travail, la religion, croyance en la chance et au mérite, croyance libérale, politique, valeurs liées à l'individualisme et valeurs liées au degré de féminisation dans la société).

Mots clés : PME, Profil Du Dirigeant, Compétence, Culture Nationale, Performance.

Classification JEL : L1, M1.

Type de l'article : Recherche appliquée.

Abstract

In an environment where competition is becoming increasingly fierce, characterized by the acceleration of change, the increase in the number of multinational firms and marked globalization, it cannot be denied that performance via competitiveness has not only become a necessity. But must be integrated into the process of strategic objectives of organizations (Lioville and Bayad 1995).

Therefore, in order to achieve these objectives, the company, whatever its size, must be competitive to survive in a globalized market where erratic growth requires companies to choose a proactive orientation in the management of its activities (Seringhaus, 1993).

Competitiveness is therefore an important lever for achieving good organizational performance while standing out from the competition. To do this, SME managers must develop more skills such as: creativity, versatility, dynamism and culture (Filion, 1997).

Competencies reflect knowledge (resulting from training), know-how (fruit of professional experience) and savoir-vivre (expression of the potential synergy of individuals when they work together). The manager's profile is therefore determined by a synergy of his skills and his national culture, because they bring together the personality traits and typologies of managerial skills of the latter which have an impact on their performance (Lorrain et al., 1998; Bayad et al., 2006).

The study aims to analyze the determinants of the performance of SMEs through a survey carried out among 30 Moroccan SMEs in the province of Casablanca-Settat with various activities. The results of this study show that the performance of Moroccan SMEs is clearly influenced by the skills of the manager (explained by training, experience and the entrepreneurial model), and the national culture of the manager (explained by education, values related to work, religious beliefs, beliefs in luck and merit, liberal beliefs, political, values related to individualism and those related to the degree of femininity in a society).

Keywords : SME, Manager's Profile, Competence, National Culture, Performance.

JEL Classification: L1, M1.

Paper type: Empirical Research.

1. Introduction :

Dans le cadre d'un monde globalisé, les entreprises font face à une concurrence très rude, suite à laquelle elles doivent se différencier et se démarquer. Le seul et unique objectif de l'entreprise devient donc la performance pour accompagner les transformations technologiques, économiques et sociales et acquérir un avantage compétitif lui permettant de rivaliser. Dans un environnement incertain, l'habitude des managers de se concentrer sur la réactivité organisationnelle n'est plus suffisante pour maintenir une position concurrentielle (Ettien, 2006). L'économie marocaine n'a pas été épargnée par les mutations qu'a connues l'économie mondiale. De ce fait, le Maroc a vu émerger le secteur privé constitué principalement par des TPE et des PME. Comme dans les autres économies la PME est considérée comme un levier de création de richesses et d'emplois, participant ainsi à la compétitivité et à la performance de l'ensemble de l'économie. Mais, si le taux de croissance des PME est important il faut cependant relativiser et insister sur le phénomène de mortalité.

Ces contre-performances sont dues à la faiblesse des pratiques managériales des dirigeants des PME. Selon un diagnostic réalisé par des experts dans le cadre d'une opération de « mise à niveau » de quelques centaines de PME marocaines. Afin de maintenir la compétitivité, de développer la capacité d'adaptation et de flexibilité. Les experts internationaux admettent qu'il est nécessaire de faire évoluer les pratiques managériales des dirigeants de la PME marocaine.

Dans cette perspective, les entreprises doivent trouver un élément pour se différencier de leurs principaux concurrents. Les entreprises doivent adopter l'économie du savoir et développer des compétences uniques basées sur l'innovation et la création de valeur (Morgan, 1996) (Barney, 1991). Pour atteindre cet objectif, l'entreprise devra s'assurer que ses employés sont bien équipés, qualifiés et formés. Ainsi, le principal levier pour se démarquer et s'intégrer dans la nouvelle économie est le profil du manager.

En ce sens, la capacité du dirigeant et sa culture semblent jouer un rôle déterminant, ce qui permet de mobiliser les ressources d'accompagnement pour faire évoluer l'entreprise vers le futur à travers le développement d'une stratégie vision (Filion, 1989). Le développement de ces compétences participera à la gestion active des PME, tout en contribuant à leur position concurrentielle. L'objectif de cette étude est donc d'évaluer l'impact des compétences managériales et de la culture nationale sur la performance des PME afin de fournir des références aux dirigeants de PME marocaines. L'étude de la relation entre profils des managers et la performance permet de répondre à la question suivante : "Comment le profil des managers affecte-t-elle la performance des PME marocaines ?

Pour tenter d'apporter une réponse à la problématique de notre recherche, nous nous sommes basés sur l'analyse des données et des tests de modèle de recherche. Cette analyse prouve être rangée en deux catégories, à savoir les méthodes descriptives et les méthodes prédictives.

Pour accorder une réponse à cette question, nous avons prévu le plan suivant. Cet article est divisé en trois titres, qui prouvent la théorie et les méthodes empiriques des travaux de recherche (Ndjambou, 2008). Le premier titre propose des options théoriques pertinentes pour étudier l'impact du profil des dirigeants de PME sur la performance des PME marocaines. Dans le deuxième titre, nous présenterons les méthodes, les domaines de recherche, la structure du questionnaire, la sélection et l'ordre des modèles d'analyse des données. Le dernier titre décrit les résultats et leurs explications appliquées et théoriques. La conclusion a suscité un débat sur l'apport et la promotion du modèle « compétences et culture » dans un contexte marocain.

2. L'influence théorique du profil du dirigeant sur la performance des PME :

La littérature apporte un soutien important aux caractéristiques stratégiques du profil des dirigeants comme une source des atouts compétitifs pour les PME (Barney, 1991 ; Jansen et Chandler, 1992 ; Lorrain et al., 1994 ; Fillion, 1996 ; Teece et al. (1997) ; Fabi et al., 2004 ; Fabi et al., 2004. Mamboundou, 2003 ; Dhanaraj et Beamish, 2003 ; Laghzaoui, 2006 ; Tsonga, 2008 ; Sassi et Ndjambou, 2014). Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir un lien entre le profil des dirigeants et la réussite de l'entreprise. Afin de comprendre les facteurs de force des petites et moyennes entreprises et de savoir les causes de leur performance. L'objectif de ce cadre théorique est de vérifier l'impact du statut managérial sur la performance des PME, et de les analyser à travers les compétences et la culture nationale des PME.

2.1 Compétences du dirigeant de la PME et performance

2.1.1 Compétences du dirigeant

La compétence fait référence à la capacité des participants à apprendre et à exécuter des tâches (McCormick et Tiffin, 1974). Elle se compose, des aptitudes, des habiletés et des connaissances (Pettersen et Jacob, 1992). La compétence fait référence à la capacité potentielle d'influencer l'apprentissage comportemental, mais les compétences sont les capacités acquises grâce à des capacités ou des compétences. Ces capacités sont acquises par la formation de capacités ou l'accumulation d'expérience, spécialement pour accomplir des services ou des spécialisations pour un travail donné (Szilagyi et Schweiger, 1984). Par conséquent, la compétence est la capacité particulière de réaliser des tâches de manière organisée pour atteindre des objectifs. Ils sont utilisés dans le cadre de la finalité et de l'action finale, et ils sont établis et

enrichis par l'apprentissage (Tarondeau, 1998). De plus, en 2004 l'auteur complète que la valeur créée par cette procédure naîtra du redéploiement, de l'organisation et de la planification de combinaison de ressources, des ajustements effectués au fil du temps, c'est-à-dire l'assemblage, la coordination, la synchronisation et la collaboration. La définition de l'adaptation des compétences révèle deux grandes écoles de pensée, à savoir l'école caractéristique et l'école propriétaire-dirigeant.

2.1.1.1 École des caractéristiques

De nombreuses caractéristiques sont à la base des compétences du propriétaire. La variable la plus importante dans la recherche est la formation. Ce dernier se définit comme un processus d'acquisition ou d'intervention que le propriétaire dirigeant lui-même est souvent confus. La formation doit être considérée comme un tout pour combler les lacunes constatées (Julien et al., 2000). Selon Beamish et Dhanaraj (2003), la formation est une série d'activités d'apprentissage planifiées visant à acquérir des connaissances et des compétences pour encourager les individus et les groupes à s'adapter à leur environnement social et professionnel. D'autre part, Le chercheur évoquera d'autres facteurs qui expliquent les compétences du dirigeant. Dans cette perspective, Bayad et al. (2006) ont discuté de la culture d'entreprise transmise aux entrepreneurs par les canaux suivants : formation, famille, communauté et société. Ces auteurs estiment que l'entrepreneuriat est un comportement façonné et marqué par des attitudes sociales et une culture. Par conséquent, La culture sera un réuni de représentations, de connaissances et de savoir-faire de valeurs et de normes transmis d'âge en âge. Par conséquent, la formation devrait tenir compte de la pratique et de l'expérience de l'intégration des attributs de l'environnement commercial d' affaires (Cherchem, 2009). La culture marque la performance d'une entreprise car elle peut prendre des risques, innover et capitaliser sur les opportunités commerciales. Dans cette perspective, Boutary (2006) évoque une richesse de pratiques managériales dont la vocation est d'exprimer la richesse du système lié à l'attitude positive du dirigeant et à sa capacité à mobiliser des ressources humaines, techniques et organisationnelles dans le management de l'entreprise. Information et internationalisation. Concernant les caractéristiques des entrepreneurs, Gasse et Carrier (1994) se réfèrent aux attributs personnels suivants (9) : 1) égalité dans le traité des problèmes ;2donner l'importance à la prise de risque et de l'efficacité ;3) engagement à long terme ;4) confiance en soi et en son pouvoir sur l'environnement ;5) motivation et énergie ; 6) concentration sur les résultats ;7) créativité et initiative ;8) indulgence face à l'obscurité et ;9) challenge avec soi-même. Pour Bayad et al. (2006), ils parlent sept (7) qualités de l'entrepreneur : 1) volonté déterminée 2) ; confiance en soi, 3) concentré

sur la tâche à accomplir ou les résultats à atteindre, 4) prise de risque ; 5) étoffe d'un chef ; 6) originalité ; 7) visionnaire.

Il ressort de ce qui précède que les compétences des dirigeants de PME sont liées à l'expérience professionnelle, aux pratiques de gestion et à la formation. Nous absorbons ces caractéristiques comme raison de mener cette recherche. Quelle est la différence entre l'École des typologies et celles des caractéristiques ?

2.1.1.2 L'école des typologies des propriétaires dirigeants

Le but de cette école est d'identifier les entrepreneurs à partir du mode d'action. Par conséquent, Snow et Miles et (1978) ont parlé de quatre types d'entrepreneurs : le suiveur et le réacteur'innovateur, le prospecteur. En outre, Glueck et Mescon (1980) ont distingué trois types de travailleurs indépendants : dirigeant d'entreprise familiale, propriétaire dirigeant de PME et entrepreneur. Lafuente et Salas (1989) ont mentionné quatre types d'entrepreneurs :managérial, artisan, orienté vers la famille, orienté vers le risque. Lorrain et coll. (1998) ont analysé le style de gestion de chacun et ont constaté que la gestion des entrepreneurs opportunistes est plus équilibrée. Gasse (1998) a développé deux types d'idéologie entrepreneuriale lors de l'évaluation de l'idéologie des managers : celle de l'entrepreneur d'affaires et celle de l'entrepreneur artisan. Dans cet esprit, Callander et al. (1988) ont également énuméré deux types de rôles organisationnels : le propriétaire – dirigeant et l'entrepreneur. Vesper (1990) a montré qu'il existe 11 types d'entrepreneurs : 1. Bâtisseurs d'équipes, 2. Travailleurs autonomes, travaillant seuls, 3. Artistes qui achètent et vendent 4. Multiplicateurs de modèles existants, 5. Exploitants d'économies d'échelle 6. Acquéreurs 7. Rassembleurs de capitaux 8. Innovateurs indépendants, 9. Manipulateurs de valeurs apparentes 10. Spéculateurs 11. Constructeurs de conglomerats. Filion (1996, 1998, 1999, 2000), a mentionné deux exemples d'entrepreneurs : le visionnaire et l'opérateur. Relativement à Ibrahim et Goodwin (1986), ils ont parlé de quatre formes d'entrepreneurs : le suiveur, le réacteur, l'innovateur et le prospecteur. Marchesnay (1998) : nomade, entreprenant, notable et isolé, de son tour Duchéneaut (1999) qui propose quatre types en se basant sur le style des créateurs d'entreprises : l'initié, le débutant, le rebelle, et le mature. Considérant la logique de l'action, Julien et Marchesnay (1996) ont proposé deux types de propriétaires-dirigeants : le CAP (croissance forte, Autonomie, peu de Pérennité) et le PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance). Le PIC donne la priorité à la durabilité de son affaire en se concentrant sur l'indépendance patrimoniale aux dépens de la croissance des activités. Quant au CAP, il soutient les activités à forte croissance impliquant une prise de risque et valorise l'autonomie dans la prise de décision au détriment de la durabilité de l'affaire.

Jansen et Chandler (1992) expliquent dans leur pense trois sortes (managériales, technico-fonctionnelles et entrepreneuriales) et les compétences suivantes : 1) - la capacité cognitive à arranger les activités de l'entreprise et les intérêts , la qualité de guider les individus 2)- la capacité politique de déclarer leur position dans le réseau d'entreprise et la capacité fonctionnelle technique, c'est-à-dire la capacité d'utiliser les outils, procédures et technologies dans le domaine professionnel 3)- reconnaissance de la capacité de travailler plus dur et de la capacité d'exploiter des opportunités. Filion (1997), a discuté que le concept de la compétence, pour être compétent, « c'est avoir de la capacité par rapport à quelque chose ; une compétence s'acquiert, se développe, se perfectionne ». Selon le même auteur (2001), Les entrepreneurs doivent posséder 10 compétences, à savoir : la vision, le pragmatisme, la polyvalence, l'action, l'agencement, la négociation, la relation/équipe, l'adaptation, la communication, la dynamique de groupe, la conception / pensée systémique.

Sur la base de ces travaux et de la gestion des petites et moyennes entreprises, comme les travaux de Lorrain et al. (1994), nous avons classé plus de 15 compétences accordées aux entrepreneurs par des chercheurs. Selon les vues de Chandler et Jansen (1992) mentionnées par Bayad et al. (2006), ces diverses compétences se répartissent en trois (3) sortes : 1)- compétences techniques de gestion du secteur (les finances, capacités à gérer les opérations, les RH, les lois et règlements et les ventes gouvernementaux) ;2)- compétences entrepreneuriales (à élaborer une vision d'entreprise, capacités d'identifier les possibilités d'affaires, de réaliser et à administrer leurs réseaux d'affaires et de travailler) ; 3)- compétences de gestion (habilité à organiser et coordonner les activités, à élaborer une stratégie, à diriger le personnel, négocier et contrôler les activités). Toutes ces compétences affecteront les performances des PME. Ainsi, selon Tarondeau (2004), en raison de sa nature historique et contextuelle, la compétence est devenue un concept pragmatique et accidentel. Elle est indissociable de l'action, et donc indissociable du processus : les actions passées sont menées sous forme d'expérience ; les actions actuelles révèlent et vérifient la capacité et l'expérience à produire des capacités futures ; en termes de projets et de résultats attendus Actions futures (performance).

Selon les adeptes et les défenseurs, de la théorie des ressources, l'organisation est une composition de ressources matérielles et immatérielles, y compris la nature et/ou les caractéristiques (d'après l'auteur) déterminent ses performances et sa compétitivité. Dans cette perspective, Hansen et Wernerfelt (1989) estiment que le fait d'avoir un avantage concurrentiel vient de l'utilisation de meilleures ressources spécifiques, durables, incomplètement imitables et remplaçables. Selon cette théorie, la performance de l'entreprise dépend des ressources à mobiliser et des aptitudes très avancées (Prahalad et Hamel, 1990 ; Arrègle, 2000). L'utilisation de ces ressources est la source d'un

avantage concurrentiel durable pour les PME. Dans cette perspective, les auteurs (Barney, 1991 ; 1993 ; Teece et al., 1997 ; Fabi et al., 2004) ont montré dans leurs recherches que le développement et la réussite des entreprises dépendent des deux choses, une organisation humaine (ressources humaines) efficace, et aussi une ressource financière et technique (Dhanaraj et Beamish, 2003 Laghzaoui, 2006 ;). Pour Dunning (1988, 2001 et 2002), il est mentionné que les entreprises ayant des avantages uniques en matière de propriété et de gestion de ressources (ou de compétences) peuvent directement négocier sur le marché. Le concept de capacité renvoie à la capacité spécifique d'utiliser les actifs (ressources techniques et financières) de manière organisée pour atteindre des objectifs (Dunning, 1988 ; Bayad et al., 2006). Pour assurer la performance organisationnelle, ils les utilisent dans des actions intentionnelles et finales, les construisent et les enrichissent par l'apprentissage (Tarondeau, 1998). De ce point de vue, des ressources humaines efficaces doivent être cohérentes avec d'autres facteurs de réponse organisationnels, ce qui conduira à une meilleure performance de l'entreprise (Delery et Doty, 1996 ; Lengnick-Hall et al. Lengnick-Hall, 1988; Fabi et al., 2004)) Citation. La recherche de Mamboundou (2003) sur la relation entre le profil du dirigeant et la performance des PME africaines montre qu'en plus des diplômes, le plus important est l'expérience professionnelle et la nature de la formation, ce qui est toute la source des compétences du dirigeant, compte tenu de la personnalité des dirigeants des petites et moyennes entreprises, se reflète dans leur performance organisationnelle. Ces auteurs expliquent que l'expérience précédente dans l'industrie a un rôle primordial sur la réussite des entreprises (Tsonga, 2008). À mesure que l'entreprise vieillit, l'âge du fondateur affectera également les performances de l'entreprise. Pour Lorrain (1995), le taux de réussite d'une entreprise est lié au haut niveau de formation des managers. L'expérience accumulée dans les travaux antérieurs peut avoir un impact indirect sur la performance de l'entreprise. Seringhaus (1993) utilise le concept d'expertise en marketing à l'exportation pour spécifier l'expertise liée à l'acquisition d'informations sur les marchés étrangers (par exemple, l'identification des sources d'informations, la recherche du marché) et la connaissance du marché (par exemple, les langues étrangères et les pratiques commerciales). Ketia et Chhokar (1986) utilisent le concept de connaissances et de compétences en matière d'exportation pour représenter le savoir-faire. En général, ce travail se concentre sur des variables telles que la formation, la culture, l'expérience professionnelle et l'âge des dirigeants, qui affectent toutes les performances des petites entreprises. Entreprises moyennes (Lorraine, 1995). Jansen et Chandler 1992 ; Reynolds (1997) ; Mamboundou, 2003 ; Tarendo, 2004 ; Gasse, Diochon et Menzies, 2004 ; Bayad et al., 2006 ; B. Cherchem, 2009). Ces études empiriques permettent de prédire à l'avance que certains compétences ou comportements des managers sont liés à la

performance de leur entreprise. En général, appuient dans leur ensemble sur les variables de formation, de la culture, de l'expérience professionnelle, de l'âge et du périmètre d'activité du dirigeant / des activités de l'entreprise, qui affectent la performance de la PME. Chandler et Jansen 1992 ; (Lorrain, 1995 ; Reynolds (1997) ; Mamboundou, 2003 ; Tarondeau, 2004 ; Gasse, Diochon et Menzies, 2004 ; et Bayad et al., 2006 ; Cherchem, 2009). Pour les besoins de cette étude, nous avons retenu certaines variables. Le modèle introduit la dépendance entre des variables de deux niveaux (I et II) afin d'estimer la performance des PME marocaines provoquée par le profil des dirigeants. Ces rapports de dépendance reflètent les hypothèses qui nous aident de répondre à la question centrale de cette étude.

C'est partant de cette logique que nous énonçons l'hypothèse générale (HG) : Le profil du dirigeant de PME niveau (I) s'exprime par ses compétences et sa culture, ce qui a un impact significatif sur la performance de la PME marocaine niveau (II). Cette hypothèse se trouve dans les recherches de Madsen (1987); Jansen et Chandler (1992); (Lorrain, (1995); Ramangalahy (2001); Mamboundou, (2003); Tarondeau, (2004) et Bayad et al., (2006), mentionnés dans le cadre théorique. L'hypothèse centrale conduit à deux (2) hypothèses adjacentes qui seront traitées dans les prochaines sous-sections.

2.1.2 Compétences du dirigeant et performance

Les compétences du dirigeant, et la performance occupent des places centrales dans différentes recherches depuis plusieurs années. De nombreuses études ont testé empiriquement l'existence d'une relation entre deux déterminants à savoir les compétences ou le comportement des dirigeants et la performance des PME. Selon les vues de Chandler et Jansen (1992) citées par Norman Pettersen, Josée St-Pierre et Stéphane Brutus (2011), les entreprises qui connaissent la plus solide croissance sont de plus en plus dirigées par leurs fondateurs, qui apprécient fortement leur performance. Compétences : La capacité de trouver des opportunités et le désir de voir le développement des affaires. En retour, les entreprises les plus rentables sont les entreprises dans les fondateurs qui se pensent compétents en management, technologie et politique (relations). En 1994, Chandler et Hanks ont répété à peu près la même recherche, la principale différence étant que cette compétence temporelle était considérée comme un modérateur. En plus d'être similaires aux résultats précédents, les résultats obtenus confortent également le rôle intermédiaire des compétences. Cependant, les recherches suivantes semblent contredire ces résultats de l'habileté à découvrir des opportunités. Lorsque Wasilczuk (2000) a conclu que les répondants ont mentionné que la croissance de leur entreprise était positivement affectée par leur degré d'autorisation et leurs plans stratégiques. D'autres chercheurs espèrent aller au-delà de la simple recherche basée sur la corrélation ou comparative. Par

conséquent, Sadler-Smith et al. (2003) estiment que la relation entre le style entrepreneurial, le comportement de gestion, et le niveau élevé des ventes est indissociable. Les fruits obtenus des résultats sont étonnants. Quoique quelques conduites de gestion soient liées au mode entrepreneurial et que ce mode soit lié à la croissance. Le dernier aspect rappelle le manque de compétences techniques et de gestion de Chandler (Chandler et Janssen, 1992 ; Chandler et Hanks, 1994).

C'est pourquoi Normand Pettersen, Josée St-Pierre et Stéphane Brutus (2011) ont cité (Baum, 1995 ; Baum, Locke et Smith, 2001) ont plus ou moins testé le même modèle. C'est un modèle à plusieurs niveaux impliquant les dirigeants, les organisations et le milieu environnemental et leur impact sur l'accroissement de l'entreprise. Les variables qui affectent les dirigeants sont liés à : a) des traits de personnalité (par exemple, ténacité, proactivité, enthousiasme pour le travail), b) des compétences spécifiques (par exemple, compétences en gestion, conscience des opportunités) c) compétences spécifiques (par exemple, connaissance du secteur) , Compétences techniques) et d) éléments de motivation spécifiques au contexte (par exemple, vision, objectifs de croissance, auto-efficacité). Dans les deux études, les résultats des dirigeants étaient les mêmes. Seules les compétences et la motivation particulières sont directement liées à la croissance de l'entreprise. En ce qui concerne les traits et les compétences générales, l'influence peut être ressentie indirectement à travers l'influence de compétences et de motivations spécifiques et de choix stratégiques. L'auteur conclut que la croissance des PME peut être un processus complexe, affecté par de nombreuses variables, ces variables elles-mêmes sont interdépendantes, et appartiennent à plusieurs niveaux d'analyse (environnement, organisation et individu).

De ces idées découle l'hypothèse H1: « Les compétences du dirigeant niveau (Ia) ont un effet significatif sur la performance niveau (II) des PME marocaines ». Dans cette recherche, ces compétences sont un assemblage de nombreux éléments, tels que, l'âge, la formation, l'expérience professionnelle et le modèle d'entrepreneur. Cette hypothèse a trouvé la base dans les travaux de Lorrain (1995) ; Mamboundou (2003); Jansen et Chandler (1992), et Bayad et al., (2006), Madsen (1987.) ; Ramangalahy (2001), et Tarondeau, (2004) cités dans la partie théorique.

Les lignes suivantes tenteront de fournir des réponses aux questions suivantes: qu'en est-il de la culture nationale ?

2.2 Culture nationale du dirigeant et performance

D'après Dickson, Aditya et Chhokar (2000: 448), le projet GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) définit la culture comme: «shared motives, values, beliefs, identities, and interpretations or meanings of significant events that result from common experiences of

members of collectivities and are transmitted across age generations». Ces mêmes auteurs affirment que la culture se manifeste au moyen de deux véhicules : 1) les pratiques communément observées chez certains groupes (processus de la culture) ; et 2) les valeurs, croyances, schémas et théories implicites communément tenus par des membres d'une collectivité (attributs ou contenu de la culture).

Hofstede (1980 : 25) définit la culture comme « une programmation mentale collective qui distingue les membres d'un groupe, d'une société ou d'une nation ». Il considère les valeurs comme une partie intégrante de la culture et fait de la culture nationale son unité d'analyse privilégiée. Ladite programmation mentale renvoie aux actes de penser, de sentir et d'agir, ayant comme conséquences croyances, attitudes et comportements. En ce sens, la culture comprend les valeurs et les systèmes de valeurs en tant qu'éléments fondamentaux de la culture (Black, 2005). Hofstede (1991) fait la distinction entre la personnalité, la culture et la nature humaine. La personnalité est héritée et acquise ; elle est spécifique à chaque individu. Or, la nature humaine est universelle et innée. La culture est acquise, mais non héritée où innée. Elle provient de l'environnement social de la personne plutôt que de ses gènes.

Malgré la multitude des définitions de la culture nationale, certaines caractéristiques communes peuvent en être déduites : 1) les membres d'une culture donnée partagent un ensemble de valeurs ; 2) ces valeurs sont transmises de génération en génération ; 3) la culture est acquise et apprise ; et 4) la culture façonne les comportements des individus et les institutions des nations. Cependant, la culture n'est pas facilement apprise ou acquise ; il s'agit d'un processus de socialisation lent (Jones, 1988).

2.2.1 La culture : Une pratique multidimensionnelle

Plusieurs études ont été menées pour mesurer la culture nationale en lui associant des attributs ou dimensions. La littérature actuelle montre une diversité de déterminants utilisés afin d'activer le concept de la culture nationale. Dans cet article, nous utilisons des recherches inspirées des travaux de Hofstede pour l'article de Bernard M. (2009) pour deux raisons. Ensuite, des études antérieures jugeaient le modèle de Hofstede comme le modèle comptable le plus couramment utilisé. (Sudarwan et Fogarty, 1996 ; Laínez et Gasca, 2006 ; Tsakumis et al., 2007 ; Yang et al., 2009.). L'étude culturelle de Hofstede (1980) est observée la plus réussie et la plus utilisée (Leung et al., 2005). Hofstede (1980) explique la culture comme étant la planification mentale commune qui distingue les membres d'un groupe par rapport à un autre. Hofstede (1980) réussit à identifier à la culture d'un pays quatre dimensions culturelles à savoir : la masculinité contre la féminité, l'individualisme contre le collectivisme, la distance hiérarchique, et le contrôle de l'incertitude. La première dimension liée au modèle de Hofstede concerne

la distance hiérarchique, cette dimension renvoie au degré d'acceptation de la subordonnée du pouvoir attribué de façon inégale et exercé au sein d'une société. Le degré d'acceptation de ce pouvoir dépend de la culture de la subordonnée. Selon Hofstede (1980), la distance hiérarchique est fonction de plusieurs paramètres tels que la taille de la population, la position géographique du pays, le partage non équitable des richesses, l'importance de l'histoire, le degré de présence de la religion dans le pays. Hofstede (1980) a démontré que les pays peuvent être regroupés en trois selon la distance hiérarchique : les pays caractérisés par une très grande distance hiérarchique où le pouvoir est centralisé à la main de leadership (tels que le Japon, la Chine), ceux caractérisés par une distance hiérarchique moyenne avec une répartition égale du pouvoir. (Les Pays-Bas, la France, l'Allemagne, les Etats-Unis...) et ceux ayant une faible distance hiérarchique où l'attention est donnée à la coopération entre les leaders et les suiveurs. (L'Autriche, la Suède, le Danemark, ...)

Le contrôle de l'incertitude, deuxième dimension de la culture, désigne le degré jusqu'auquel les individus d'une culture se sentent menacés par l'incertitude et par des situations ambiguës et inattendues et la façon avec laquelle on répond à cette imprévisible (Hofstede ;1983 ;1991) ; elle renvoie au degré de tolérance de l'incertitude. Le contrôle de l'incertitude signifie la façon avec laquelle on appréhende le risque. Selon Hofstede (1980), il y a trois composantes à prendre en compte pour contrôler l'incertitude : la mise en place de règles, la stabilité de l'emploi et le stress dans la vie quotidienne. Selon Hofstede (1980), le contrôle de l'incertitude causé par la nature peut être assuré par la technologie, les lois et les règles permettent de pallier à l'incertitude relative au comportement des autres. Quant à la religion, elle permet d'éviter l'incertitude face à laquelle l'individu n'a aucune solution. Hofstede (1980) classe les pays en deux selon le degré de contrôle de l'incertitude ; les pays à contrôle élevé de l'incertitude où il y a une tendance à mettre en place des structures ; des règles ; des institutions formelles pour réduire celle-ci. (Tels que le Japon, la France, l'Italie, les Etats- Unis ...) et ceux à faible contrôle de l'incertitude où on prend la vie au jour le jour et on n'éprouve aucune anxiété face aux événements futurs (tels que l'Irlande, la Suède, l'Angleterre...).

La troisième composante caractérisée par, individualisme versus collectivisme, renvoie au degré d'autonomie par rapport au groupe et au degré d'attachement aux valeurs communautaires Hofstede (1994). Dans les sociétés individualistes, les individus n'accordent de l'attention qu'à eux même et qu'à leur famille immédiate. Dans les sociétés où prime le collectivisme, les individus agissent en groupes cohésifs c'est-à-dire le soi individuel s'identifie dans le soi collectif. Selon Hofstede (1980) le développement technique et économique influence le degré d'individualisme. Par exemple, pour les pays

riches, on privilégie les sociétés individualistes alors que pour les pays pauvres on privilégie les sociétés communautaires.

En suite les dimensions de masculinité versus féminité sont la quatrième composante de la culture. Selon Hofstede (1980), le masculin est synonyme de réussite et de possession alors que le féminin représente l'environnement social et l'entraide. Les sociétés masculines sont caractérisées par une autorité des hommes ; les individus recherchent l'ascension sociale par l'excellence ; la réussite matérielle et par une modestie et une tendresse des femmes. Dans ces sociétés, les hommes donnent de l'importance au succès matériel, et la performance ; alors que les femmes sont plus attirées par la qualité de vie ; l'environnement et par la cohérence sociale. Par opposition, dans les sociétés féminines aussi bien les hommes que les femmes donnent de l'importance à la qualité de vie.

2.2.2 Lien entre culture et performance organisationnelles.

Le lien entre la culture et la performance a commencé à entraîner un intérêt remarquable à partir des années 80 (Quinn et Rohrbaugh 1983 ; Schein 1985 ; Barney 1986). Globalement, deux types des études qui s'y rapportent à savoir (Gordon et DiTomaso 1992) cité par Lejeune, Christophe ; Vas, Alain (2007). D'une part, il y a « l'approche de la force culturelle » qui analyse si le degré d'homogénéité ou la « force » de la culture peut collaborer à expliquer la performance, individuellement du type de culture (Calori et Sarnin 1991 ; Gordon et DiTomaso 1992 ; Sorensen 2002). D'autre part, on trouve « l'approche des traits culturels » qui suppose que certains types de culture organisationnelle sont associés à une meilleure performance financière que d'autres (Denison et Mishra 1995). Cette deuxième approche essaye d'identifier des traits culturels qui distingueraient les organisations performantes. Dans ces études, une variance faible des visions et valorisations culturelles au sein de l'entreprise est positivement corrélée à des indicateurs de performance des entreprises. La « force » de la culture organisationnelle semble, du moins à court terme, liée à la performance financière. A plus long terme, une culture forte peut défavoriser une organisation pour s'adapter à un environnement sensible (Sorensen 2002). Toutefois, Smart et St. John (1996) étudient les qualités de chaque approche simultanément en essayant de les rapprocher. Ils définissent le type de culture comme le trait culturel qui a le score moyen le plus élevé, et la force de la culture comme l'adéquation entre les croyances et les valeurs d'une institution avec les politiques de gestion et les pratiques réelles. Ils concluent que les cultures fortes permettent de mieux montrer l'effet de certains traits culturels que les cultures faibles.

Dans cette recherche, nous considérons que les traits culturels ont une influence proportionnelle à leur intensité respective dans la culture de l'organisation (Gordon et DiTomaso 1992). En d'autres termes, nous

considérons que des traits culturels différents sont collectivement présents dans toute organisation, et que leur puissance appropriée est corrélée plus ou moins fortement avec les dimensions de la performance organisationnelle (Denison et Mishra 1995 ; Smart et St. John 1996). Par ailleurs, Smart et St. John (1996) montrent que les cultures fortes qui valorisent les individus (clan et adhocratie) sont plus efficaces et efficaces pour la plupart des dimensions de la performance que les cultures fortes qui valorisent et pratiquent des formes de contrôle (bureaucratie et marché) pour les institutions d'enseignement supérieur. Smart et al. (1997) affirment que l'adhocratie et le clan sont positivement associés avec la performance tandis que les traits bureaucratiques et de marché y sont négativement reliés.

Cette revue de la littérature s'intéresse à l'effet de profil des managers défini par les compétences et la culture nationale sur la performance des PME. Par conséquent, les compétences du dirigeant de PME (expérience professionnelle, formation, caractéristiques et modèle d'entreprise du dirigeant) et sa culture nationale sont déterminées comme des déterminants de la performance de la PME en matière de maintien de la compétitivité. Ensuite, notre recherche fera l'objet de changements conceptuels et de sélection de variables de recherche pour proposer un modèle conceptuel original pour aider à répondre à la question de recherche suivante « profil du dirigeant, quelle influence sur la performance des PME marocaines ? ». Elle a donné lieu à la présentation d'un modèle conceptuel rassemblant plusieurs structures indépendantes imbriquées dans un réseau causal. Ces structures seront décrites niveau par niveau lors des développements ultérieurs.

Le premier concept concerne de niveau I « les compétences du dirigeant ». Il utilise trois aspects pour mesurer, à savoir : la formation du dirigeant, son âge et son expérience technique, les caractéristiques et le modèle d'entrepreneur du dirigeant. Le deuxième concept concerne la « culture nationale » des chefs d'entreprise. Le concept de culture nationale est mesuré selon les quatre concepts issus des travaux de Hofstede (2010), à savoir l'individualisme /collectivisme (IC) ; distance hiérarchique (DH) ; le degré d'incertitude (DI) et Masculinité/Féminité (MF). Quant au deuxième niveau du modèle, il est composé du concept de « performance » (PR). Le déterminant de la performance renvoie au Lorrain, trois concepts issus des travaux de ; Chandler et Jansen 1992 ; Reynolds 1997 ; Mamboundou, 2003 ; ; Gasse, Diochon et Menzies, 2004 Tarondeau, 2004 ; et Bayad et al., 2006 ; Cherchem, 2009. Ce qui conduit à proposer de tester l'hypothèse H2 : « La culture nationale du dirigeant de la PME niveau (Ib) influence significativement la performance des PME niveau (II) ». Cette hypothèse trouve ses bases dans les recherches de Gordon et Diomaso 1992 ; Sorensen 2002), élucidés dans le cadre théorique de cette recherche.

3. Le Modèle conceptuel.

Le modèle conceptuel que nous présentons fait suite à la recension des écrits et est en lien avec notre objectif de recherche. Évoquons que notre principale question de recherche est la suivante : Est-ce que les facteurs de convergence, en particulier de la culture nationale, peuvent-ils être un élément déterminant dans la gestion stratégique des ressources humaines pour les PME marocaines ? À partir de cette question, nous avons bâti notre cadre conceptuel.

Pour formuler notre modèle de recherche, la détermination des variables et leurs indicateurs de mesure s'imposent.

3.1 Les variables indépendantes

Malgré que plusieurs auteurs aient participé de façon significative à l'avancement de la recherche, notre choix s'est arrêté sur les dimensions culturelles de Hofstede où son modèle est représenté parmi les variables indépendantes à notre modèle de recherche. Cet indicateur culturel nous aide à retrouver les forces culturelles en place et leur permanence dans une société où les traits culturels peuvent probablement influencer la performance des entreprises.

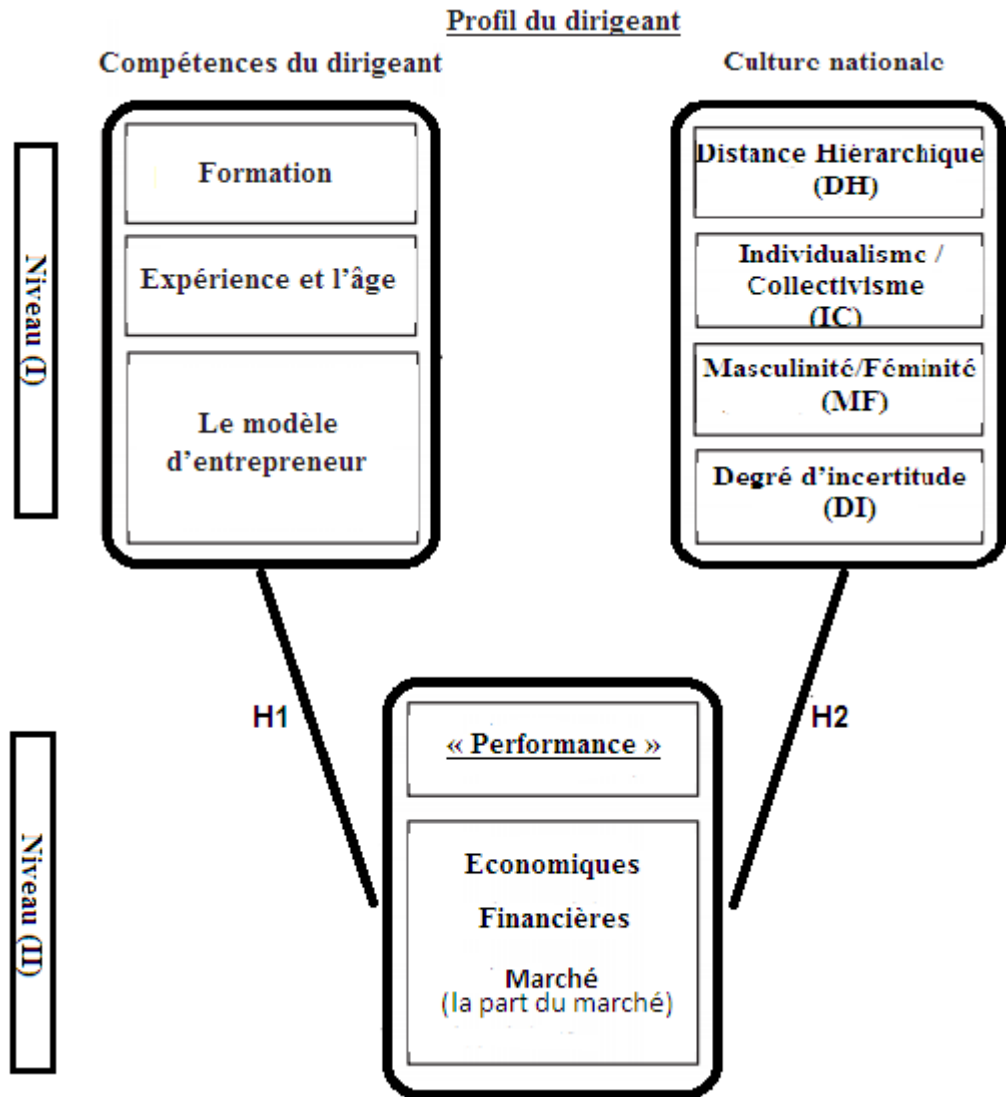
La culture nationale telle qu'énoncée par Hofstede nous servira de variable indépendante pour notre étude. Nous utiliserons les quatre dimensions définies par Hofstede (1994) pour mesurer la culture nationale : La distance hiérarchique, le degré de féminité, le degré de collectivisme, le contrôle de l'incertitude.

Les PME sont caractérisées par une situation particulière où le propriétaire-dirigeant prendre une position centrale dominante et constitue l'un des principaux facteurs à prendre en considération et les compétences de dirigeant représentent notre deuxième variable indépendante. À savoir, L'Âge du dirigeant, la formation, l'expérience, et le modèle d'entrepreneur.

3.1 Les variables dépendantes

Finalement, à la lumière des différentes lectures sur le sujet, et d'après plusieurs études qui l'ont supporté empiriquement, la performance de l'organisation représente la variable dépendante afin de mesurer l'effet des profils des dirigeants dans un contexte particulier comme Maroc sur la performance des PME. Dans le cadre de notre étude, nous utilisons trois critères pour mesurer la performance de l'organisation. Il s'agit : Performance économique, performance financière, part du marché.

Cette relation qui reflète l'impact possible que pourrait avoir le profil du dirigeant (compétence et culture nationale) sur la performance des PME peut être présentée ; schématiquement comme suit :



Le présent modèle conceptuel met en présence les variables indépendantes, la culture nationale, et les compétences des dirigeants, qui peuvent avoir un impact sur les variables dépendantes que la performance de l'organisation. En résumé, le modèle aide à évaluer la performance des PME dégage par le profil du dirigeant afin de répondre à la question de recherche « Le profil du dirigeant, quel effet sur la performance des PME marocaines ? ».

3. Méthodologie de la recherche.

Dans un premier point, nous décrivons notre échantillon, puis la mesure des variables. Enfin, l'analyse des données est décrite brièvement.

3.1 Échantillon ou terrain de l'étude et description

La présente recherche s'inscrit dans un paradigme positiviste et se base sur la méthode hypothético-déductive. Elle utilise les données d'une enquête par questionnaire réalisée en 2019 auprès de cinquante (50) des petites et moyennes entreprises de la région de Casablanca-Settat, et 100% du capital marocain.

Sur ces cinquante (50) PME abordées sur la base d'un choix raisonné, trente (30) ont accepté de répondre à notre questionnaire, moyennant un taux de réponse de l'ordre de 60%. Cet échantillon est bien à la prescription de Roussel et al. (2002) "Taille minimale". Toutefois les questionnaires ont été gérés lors d'un entretien direct avec les trente dirigeants.

Ces entreprises opèrent dans plusieurs domaines d'activité, selon le tableau 1 ci-dessous, 9 domaines sont fournis, relatifs aux principales informations sociodémographiques.

Tableau 1 : Principales informations sociodémographiques

Secteur d'activité	Nombre Entreprise	Effectif		Age		Formation	
BTP	3	De1 à 10	0	- De35Ans	1	Primaire	0
		De11à 50	0	De35à50ANS	2	Collège	0
		De51à 100	1	De51à 60Ans	0	Lycée	0
		De101 à 200	2	+ De 60Ans	0	Supérieur	3
Transport	2	De1 à 10	0	- De35Ans	0	Primaire	0
		De11à 50	2	De35à50ANS	2	Collège	0
		De51à 100	0	De51à 60Ans	0	Lycée	0
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	2
Industrie	5	De1 à 10	0	- De35Ans	1	Primaire	0
		De11à 50	1	De35à50ANS	3	Collège	0
		De51à 100	2	De51à 60Ans	1	Lycée	0
		De101 à 200	2	+ De 60Ans	0	Supérieur	5
Textile	3	De1 à 10	0	- De35Ans	0	Primaire	0
		De11à 50	1	De35à50ANS	3	Collège	0
		De51à 100	0	De51à 60Ans	0	Lycée	2
		De101 à 200	2	+ De 60Ans	0	Supérieur	1
Commerce	2	De1 à 10	0	- De35Ans	1	Primaire	0
		De11à 50	1	De35à50ANS	1	Collège	0
		De51à 100	1	De51à 60Ans	0	Lycée	1
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	1
		De1 à 10	1	- De35Ans	0	Primaire	1

Automobile	4	De11à 50	3	De35à50ANS	2	Collège	1
		De51à 100	0	De51à 60Ans	2	Lycée	0
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	2
Enseignement privé	6	De1 à 10	0	- De35Ans	0	Primaire	0
		De11à 50	5	De35à50ANS	3	Collège	0
		De51à 100	1	De51à 60Ans	3	Lycée	0
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	6
Electronique	3	De1 à 10	0	- De35Ans	0	Primaire	0
		De11à 50	1	De35à50ANS	3	Collège	0
		De51à 100	2	De51à 60Ans	0	Lycée	0
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	3
Divers	2	De1 à 10	1	- De35Ans	1	Primaire	0
		De11à 50	1	De35à50ANS	1	Collège	0
		De51à 100	0	De51à 60Ans	0	Lycée	0
		De101 à 200	0	+ De 60Ans	0	Supérieur	2

Source : Auteurs

La collecte de données a été effectuée entre janvier et février 2019 avec les dirigeants des PME marocaines. Le questionnaire couvre les 4 parties principales suivantes : environnement global de l'entreprise ; les compétences du dirigeant, la culture nationale du dirigeant et la performance. Le questionnaire contient 16 questions (fermées et semi ouvertes), qui ont été gérées lors d'entretiens directs avec les dirigeants. Dans ce questionnaire, 5 variables sont évaluées à partir de 43 items, selon la distribution suivante : 1) - formation (2 items) ; 2) - expérience professionnelle (4 items) ; 3) - Le modèle d'entrepreneur (13 items) ; 4) - la culture (21 items) ; 5) - performances (3 items). L'échelle de choix est Likert (intervalle à 5 points, 1 = pas du tout d'accord à 5 = tout à fait d'accord). La sélection de notre population était composée de dirigeants de petites et moyennes entreprises de la région de Casablanca-Settat, et a été choisie au hasard sur la base d'un échantillon initial (70 entreprises). Les méthodes utilisées pour essayer de tester et analyser les données, les modèles de recherche peuvent être divisées en deux genres, soit les méthodes descriptives et les méthodes prédictives.

3.2 . Méthodes descriptives

Afin d'introduire les résultats de vérification de l'échelle dans cette étude, une méthode descriptive sera utilisée pour tester la validité et la fiabilité de l'échelle. La validité du construit est testée grâce à l'analyse factorielle en composantes principales AFPC effectuée sur les items concernés. Parmi les méthodes décrites, il s'agit de la méthode la plus utilisée pour la purification et

la vérification des échelles (Igalens et Roussel, 1998, p.152 ; Evrard et al. 2000, p.376 ;). La fiabilité de l'échelle utilisant le logiciel SPSS 20 dans cette étude a été testée en utilisant l'alpha de Cronbach (entre 0,55 et 0,8 pour la recherche exploratoire et supérieure à 0,8 pour la recherche). Confirmé suivant les commandements d'Evrard et al, (2003).

3.3 . Méthodes prédictives

Afin de vérifier la structure interne du modèle et les hypothèses de notre étude, nous emploierons les méthodes de régression linéaire et le test de Fisher (Evrard et al., Op. Cit.).

3.3.1 Régression simple

La régression simple cherche à partir d'équations linéaires d'établir le type de relation entre des variables, c'est-à-dire prédire que l'on connaît la valeur d'une autre variable. Son but est de confirmer la relation causale entre deux ou plusieurs variables. Il recherche une droite de régression qui fournit le meilleur ajustement linéaire par rapport à un nuage de points étudié avec deux variables comme coordonnées. Habituellement, nous supposons que la régression devrait pouvoir être testée. Pour cela, une régression simple utilise quatre coefficients :

- 1-Le coefficient de corrélation R est proche de 1;
- 2) -Le coefficient de détermination (R^2) permet d'évaluer l'efficacité globale du modèle. Si $R^2 > 0,5$, le modèle est confirmé, c'est-à-dire valide le modèle.
- 3) - Test de Fisher (F) pour voir si le modèle est expressif (si le $F >$ calculé est supérieur à la F lit), on dira que le modèle est complètement expressif, et inversement;
- 4) -Ratio Student (T) permet de savoir si le coefficient du modèle est significatif (non nul). Si la variable est importante dans l'interprétation du phénomène étudié, et vice versa, alors la variable est pertinente.

3.3.2 . Régression multiple

En général, les modèles de régression sont construits dans le but d'expliquer la variance d'un phénomène (variable dépendante) à l'aide d'une combinaison de facteurs explicatifs (variables indépendantes). Dans le cas de la régression linéaire multiple, la variable dépendante est toujours une variable continue tandis que les variables indépendantes peuvent être continues ou catégorielles. La régression linéaire est appelée multiple lorsque le modèle est composé d'au moins deux variables indépendantes.

Selon Everard et al. (2003), le but de la régression multiple est d'écarter la relation entre la variable à expliquer et les autres plusieurs variables explicatives et de les mettre dans l'équation. Cette dépendance exprimée sous la forme d'une équation de régression qui rendre la variable à expliquer comme

la somme des variables explicatives affectées de son coefficient de régression à laquelle s'ajoute un terme constant.

Nous allons voir présentement comment il est réalisable d'expliquer la variance d'une variable dépendante (performance) à l'aide d'une combinaison linéaire de variables indépendantes (compétences et culture des dirigeants) à partir de l'extension de l'équation algébrique utilisée dans le module sur la régression simple.

4. Résultats et discussion

4.1 Analyses descriptives.

Cette partie tire parti du cadre de l'analyse de l'ensemble des données sociodémographiques recueillies, à savoir les informations sur l'entreprise, les profils des dirigeants.

4.1.1 Présentation des entreprises.

Nous avons présenté les principaux résultats qualitatifs d'un échantillon final de 30 entreprises afin d'étudier l'année de création, le secteur d'activité, l'effectif et le nombre de propriétaires des entreprises répondantes. Plus de 49 % des entreprises répondantes dans cette étude sont des entreprises créées entre 2000 et 2010. En se basant aux résultats de notre questionnaire (16%) des entreprises répondantes relèvent du secteur industrie (13%) du secteur commerce (12%) du secteur service (12%) du secteur textile, Ets. En fait le secteur d'activité en général exerce une influence remarquable sur les pratiques de la gestion des ressources humaines. Il représente un critère de concurrence pour la recherche des compétences du même secteur d'activité. Les résultats de cette enquête révèlent que (51%) des répondants affirment que les entreprises sont créées par une seule personne.

4.1.2 Profits des dirigeants.

Nous observons des différences d'âge et que l'âge moyen est plutôt jeune entre 35 ans et 50 ans ce qui représente (50%) des répondants. Pour l'ancienneté des dirigeants, démontre que plus de moitié a une ancienneté dans la firme de plus de 10 ans (56%). Ce dernier convient parfaitement par rapport à l'âge des répondants qui représentent une proportion de 50% entre 35 ans et 60 ans. Concernant la formation atteinte, les résultats montrent que presque de 66% avoir un niveau d'étude supérieure, suivi par niveau lycée (23%). À partir de notre enquête sur le type de formation suivie, nous observons que la formation la plus suivie est la gestion en générale (69%), également la gestion de la production (18%), la gestion technique et GRH restent les moins réclamées. Concernant le statut professionnel antérieur des dirigeants, montre que la majorité (56%) était employée à temps plein, en second lieu, viennent

les personnes indépendantes ou professions libérales (34%). Concernant la durée d'employabilité, nous observons que sur 57 employeurs 34 des répondants ont été employés plus de cinq ans et près de 20 répondants ont été employés entre un an et cinq ans. Dans cette perspective, il est fortement possible de dire que les répondants possèdent des qualifications et des compétences assez importantes. Notre commentaire, fondé sur des méthodes descriptives et prédictives commencera par un test d'hypothèse générale et se terminera par un test d'hypothèse adjacent.

4.2 . Test de l'hypothèse générale

Le résultat de l'analyse sera dérivé de l'indice calculé selon la méthode susmentionnée et en fonction de l'hypothèse générale et adjacente. Pour les cinq facteurs, le test de l'indice KMO est supérieur à 0,5, où le λ de chaque facteur est > 1 , et la contribution factorielle de chaque élément est supérieure à 0,5 ; il nous indique que la corrélation entre les éléments est bonne. Conforme à la prescription de Kaiser (Kaiser, 1958) et aux normes communautaires (Evrard et al., op. cit.).

Par conséquent, ces indices montrent que les facteurs utilisés pour mesurer l'image des dirigeants de PME marocaines sont unidimensionnels. Dans les cinq (5) variables, quatre (4) ont un coefficient alpha supérieur à 0,714; un facteur (modèle entrepreneur ; $\alpha = 0,627$) a une valeur alpha admissible dans une étude empirique (Evrard et al., op. cit.). Par conséquent, le test confirme que la mesure de fiabilité interne de la structure liée au profil du dirigeant est acceptable. Ces constructions testées seront utilisées pour analyser la causalité du modèle et tester les hypothèses de l'étude par une analyse prédictive.

Au niveau prédictif, le tableau 2 ci-dessous donne une description essentielle des coefficients calculés. Le test de l'hypothèse générale (HG) a été testé par une régression multiple entre les quatre structures de niveau I (profil du dirigeant) et la structure de niveau II (performance PME), permet de donner les résultats suivants :

Tableau 2 : Récapitulatif des résultats du modèle général de régression (Profil du dirigeant/ Performance de la PME)

R	0,87
R-deux	0,77
R-deux ajusté	0,65
Erreur standard de l'estimation	0,46

Source : Auteurs

Le modèle de régression linéaire global montre la corrélation étroite entre la structure primaire (profil du dirigeant) et la structure secondaire (la performance des petites et moyennes entreprises). Le coefficient de corrélation

régle étant de 0,87, qui est approximativement proche de 1. Le coefficient (R²) de détermination du mode général de régression linéaire fourni une valeur de 0,77 (supérieure à 0,5), ce qui fournit un bon niveau d'explication du modèle globale (profil du dirigeant et performance des PME). De même, pour 4,64 degrés de liberté, la robustesse du modèle produit une valeur F égale à 1,1, qui est supérieure au F lu (0,88) au niveau de signification ($p = 0,000 < 5\%$). Tous les coefficients répondent aux normes prescrites. Le modèle augure d'un bon pouvoir explicatif ; de même, les coefficients observés confirment une relation causale entre les variables du niveau I et celles du niveau II. Donc, l'hypothèse générale (HG) : « Le profil du dirigeant de PME expliqué à travers ses compétences et sa culture (Niveau I) a un impact éclairci sur la performance des PME marocaines (Niveau II) » est globalement validée. Confirmant les travaux de Pierre et Cadieux(2018) ; Etogo et Yves (2013); Ratsimbazafi(2005)

4.3 . Test des hypothèses adjacentes

Le test de l'hypothèse adjacente aide de vérifier la relation causale entre le concept de modèle de recherche et toutes les relations linéaires possibles entre les variables endogènes et exogènes. Le tableau 3 ci-dessous répertorie les divers coefficients déterminés pour tester ces hypothèses adjacentes H1 et H2.

Tableau 3 : Vérification des hypothèses adjacentes

Coefficients	Valeur des coefficients par hypothèse		Normes reconnues
	H1	H2	
R	0,722	0,752	Proche de 1
R-deux	0,574	0,612	R-deux >0,5
R-deux ajusté	0,537	0,601	
Erreur standard de l'estimation	0,66425628	0,65738912	
Coefficient de Fisher à la signification (p) au degré de liberté DL	F= 45,574; p = 0,000; DL(3,25)	F= 79,840 ; p = 0,000; DL (2,74)	F>Flu ; p<5%
T de Student à la signification (p)	tFRM(9,317) ; pFRM = 0,000; tEXP (3,136);	tCUL(10,853); pCUL = 0,000 ;	t (significatifc-à-dire \neq 0); p < 5%

	pEXP = 0,02 tMOD(2,925); pMOD = 0 ,017		
--	---	--	--

Source : Auteurs

En supposant que le premier sous-modèle de régression linéaire de H1 a une forte corrélation entre la structure de niveau I1 (compétences du manager) et de niveau II (performance des PME), le coefficient de corrélation R est égal à 0,722, donc les normes sont respectées pour l'ensemble de ces valeurs. Également, la robustesse du sous-modèle donnera une valeur F égale à 45,574, qui est supérieure à F lu (3,58) à la valeur F (3,25) au niveau de signification ($p = 0,000 < 5\%$). Tous les coefficients répondent aux normes spécifiées.

De même, sous tous les seuils (0,000; 0,02 ;0,017) qui sont inférieurs de 5%, la valeur T de Student par rapport aux trois construits (formation, expérience, modèle entrepreneurial) est significative (différente de 0) (9,317; 3,136; 2,925). Toutes ces valeurs respectent les normes. Les coefficients de régression linéaire de capacité (formation, expérience professionnelle, modèle entrepreneurial) et de performance sont respectivement de 0,583, 0,227, 0,351. L'équation de régression traduisant des liens causaux significatifs entre le niveau (Ia) et le niveau (II) se présente comme suit :

$$P = 0,583. FRM + 0,227. EXP + 0,351. ME$$

Avec

- P= performance ;
- FRH= formation ;
- EXP= expérience professionnelle /âge
- ME= modèle entrepreneurial.

Pour, l'hypothèse (H1) selon laquelle « les compétences du dirigeant niveau (Ia) ont un effet significatif sur la performance niveau (II) des PME marocaines » est validée, confirmant ainsi les travaux de Bouchard et D'Amboise, 1990 ; Jansen et Chandler 1992; Lorrain, 1995 ; Reynolds (1997); Mamboundou, 2003; Tarondeau, 2004 ; et Bayad et al. 2006 ; Diochon et, Cherchem, 2009; Chikh, 2010 ; Pettersen et al, 2011; St-Pierre ; Cadieux, 2011 et Etogo et Yves (2013) .

Le deuxième sous-modèle de régression linéaire sur l'hypothèse H2 explique une puissante corrélation entre les structures Ib (la culture) et la structure II (performance PME), et le coefficient de corrélation R est égal à 0,752, ce qui est proche de 1. Le coefficient de détermination (R^2) du sous-modèle de régression linéaire fournit une valeur de 0,612 qui dépasse 0,5. L'ensemble de ces valeurs respectent la norme. De même, la robustesse du sous-modèle est au degré de liberté (2,74) et au niveau de signification ($p = 0,000$

<5%), la valeur F est égale à 79,840 supérieurs à F lu (3,79). Tous les coefficients répondent aux normes prescrites.

De même, le T de Student relatif au construit (culture) est significatif (différent de 0) (10,853) au seuil respectif de (0,000) inférieurs à 5%. Toutes ces valeurs sont conformes aux normes. Les coefficients de régression linéaire de la culture et de la structure de performance des dirigeants de PME sont 0,727. L'équation de régression qui traduit l'existence des liens causaux significatifs entre le niveau Ib et le niveau II se décline comme suit :

$$P = 0,727. DH + 0,099. IC + 0,375. MF + 0,203DI$$

Avec

- P= performance ; DH= distance hiérarchique ;
- IC= contrôle de l'incertitude ;
- MF= degré de masculinité /féminité
- DI= degré d'incertitude.

Enfin, l'hypothèse H2 s'est confirmée. Selon cette hypothèse, «la culture nationale des dirigeants de PME (niveau Ib) favorise la performance des PME marocaines (niveau II) », confirmant ainsi les travaux de Fabi et al. (2004), Julien (2005), Van Hung Nguyen (2010), Ndjambou et Sassine (2014), Elissel Paul (2016). Pour résumer, ces résultats montrent que, compte tenu de tous les coefficients issus de l'analyse générale du modèle, il existe une relation causale intéressante entre le profil du dirigeant et la performance des PME marocaines. De même, les deux hypothèses de recherche adjacentes H1 et H2 renforcent l'hypothèse générale par la présence de sous-systèmes.

5. Conclusion :

Cette étude comprenait une analyse de l'effet du profil du dirigeant sur la performance des PME marocaines. L'analyse des résultats de cette étude montre que la qualité des managers est fortement influencée par leurs compétences et leur culture, ce qui affecte fortement la performance des PME marocaines, confirmant ainsi les travaux des chercheurs précités, dont Bouchard et D'Amboise (ibid.). Jensen et Chandler (ibid), Filion (ibid), Mambadu (ibid), Tarondo (ibid), Bayad, etc. (Ibid.), Sassine et Ndjambou (op. cit.), Et Elissel Paul (op. cit.).

Ces résultats ont conduit à des contributions théoriques et managériales. En théorie, cette recherche a relancé le débat scientifique sur la mission des propriétaires-dirigeants dans la compétitivité des PME, malgré l'affaiblissement de travaux réels sur la question dans l'environnement de la PME mettant les concepts de compétences en permanence.

L'apport scientifique est de mobiliser et de vérifier la complémentarité des méthodes théoriques (écoles caractéristiques, typologie, aspects stratégiques, aspects culturels), ce qui permet de mettre en avant certains facteurs externes,

ce qui permet d'établir un cadre conceptuel original et de transférer vers d'autres champs de recherche. Il convient de rappeler qu'il existe très peu de recherches sur la trilogie des compétences - culture et performance. C'est ce qui rend cette recherche si unique en théorie. Du point de vue managérial, l'étude nous aide à prouver un effet positif du profil du dirigeant sur la performance., le dirigeant doit disposer de compétences variées pour réussir dans un contexte d'affaires en évolution permanente (D' Amboise et Bouchard, 1990). Par conséquent, il est recommandé que les dirigeants prennent certaines mesures pour permettre aux employés de suivre cette tendance changeante pour surveiller la performance de leur organisation (Filion, 1997).

Cependant, cette étude présente des limites. Elle est essentiellement liée au choix des variables endogènes (non exhaustives), à la structure de la relation causale du modèle de recherche, à l'échelle («30 sur 50 envois ») et aux caractéristiques de l'échantillon ainsi que la caractéristique de terrain (diversité des secteurs d'activité). Concernant la partie terrain, nous avons rencontré des difficultés imprévues pour contacter et lancer les questionnaires auprès des dirigeants dans les entreprises marocaines. En effet, dans le contexte de la région de Casablanca le degré de saturation de nos entretiens a procuré à notre recherche une certaine validité. D'un point de vue méthodologique, il est indispensable de continuer à compléter notre base de données selon les critères initialement établis pour autoriser la généralisation des résultats de notre recherche. En effet, pour améliorer la validité externe des échelles de mesure adoptée, il est indispensable de les tester sur des échantillons plus représentatifs, plus larges et plus diversifiés. Au niveau managérial, il serait attirant de tenir en considération différentes pratiques managériales qui n'ont pas été vues dans cette étude.

Partant de ces limites, la recherche ouvre des pistes de recherche future qui peuvent être construites autour de trois (3) axes:1)- compréhension de l'influence du profil du dirigeant (mesurée à partir de divers facteurs comme l'environnement d'affaires, la culture d'entreprise, les valeurs et les visions du dirigeant, etc.) sur la performance des PME marocaines ; 2)- L'opérabilité du modèle optimum; 3)- étendre la recherche à un grand nombre d'échantillons et à d'autres types de petites et moyennes entreprises afin de mieux comprendre le lien entre le profil du dirigeant et la performance des PME marocaines.

Références

- (1) Liouville, J. et M. Bayad (1995), Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire, *Gestion* 2000, vol. 1, p. 159-179.
- (2) Seringhaus, R. (1993). Comparative marketing behaviour of Canadian and Austrian high-tech exporters. *Management International Review*, Vol. 11, 17-27.
- (3) Fillion, L. J. (1997). Le métier de l'entrepreneur. *Cahier de recherche N°1997-10*, HEC Montréal, septembre.
- (4) Lorrain, J., Belley, A., et Dussault, L. (1998). Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE). 4ème CIFEPME, octobre, Metz, France.
- (5) Bayad, M., et Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences. 8ème CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre.
- (6) Ettien, A. K. F. (2006). L'évaluation du succès des changements induits par les ERP : le cas de la Banque Africaine de développement. Thèse de Doctorat, Université de Toulouse 1, France.
- (7) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol.17, 99-120.
- (8) Morgan, A. (1996). Entrepreneurial Vision: A Conceptual Framework. *Proceedings 13th Annual Conference of the Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship*, Oct/Nov, 377.
- (9) Fillion, L. J. (1989). The design of your entrepreneurial learning system: identify a vision and assess your relations system. *Proceeding of Third Canadian Conference on Entrepreneurial Studies*, University of Calgary, Sept., 77-90.
- (10) Ndjambou, R. (2008). TIC et Développement International des PME gabonaises. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse 1, France.
- (11) Lorrain, J., Belley, A., et Ramangalahy, C. (1994). Relation entre le profil de comportement des propriétaires-dirigeants et le stade d'évolution de leur entreprise. *Revue Internationale PME*, Vol. 7, N°3-4.
- (12) Fillion, L. J. (1996). Différences dans les systèmes de gestion des propriétaires-dirigeants, entrepreneurs et opérateurs de PME. *Revue canadienne des sciences de l'administration*. Décembre, (à paraître). *Canadian Journal of Administrative Sciences* (December).
- (13) Teece, D. J., Pisano, G., et Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol. 9, N°3, 26-41.

- (14) Fabi, B., Raymond, L., Lacoursière, R., et Arcand, M. (2004). Les PME les plus performantes se distinguent –elles par leurs pratiques de GRH ? 7ème CIFEPME, Montpellier, France.
- (15) Mamboundou, J. P. (2003). Profil du propriétaire - dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion*, Mai – Juin 2003.
- (16) Beamish, P., et Dhanaraj, C. A. (2003). Resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, Vol. 29, N°3, 242-261.
- (17) Laghzaoui, S. (2006). Vers une approche intégrative des approches théoriques de l'internationalisation des PME. Congrès International Francophone des PME, Octobre, Fribourg.
- (18) Tsonga, R. S. (2008). Profil du dirigeant et performance des PME gabonaises : une relecture en termes de compétences et de vision. Mémoire de DEA, Université de DOUALA, Cameroun.
- (19) R. Ndjambou, M. Sassine Étude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises : clarification des compétences et de la vision *Revue gestion et organisation*, 6 (2014), pp. 7-19.
- (20) McCormick et Tiffin (1974). *Industrial psychology*. 6th Ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- (21) Pettersen., et Jacob. (1992). Comprendre le comportement de l'individu au travail : un schéma d'intégration. Ottawa, les Éditions Agence d'Arc.
- (22) Szilagyi., et Schweiger. (1984). Matching managers to strategies: a review and suggested framework. *Academy of Management Review*, 9, pp. 626-637.
- (23) Tarondeau, J. C. (1998), *Le management des savoirs*, Paris, Puf-Collection Que sais-je.
- (24) Tarondeau, J. C. (2004). La gestion par les processus ou la transversalité dans les organisations. In *comprendre le management, cahiers français*, Juillet – Août, 45-51.
- (25) Julien, P. A. (2000). *L'entrepreneuriat au Québec. Pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*, Montréal, Editions Transcontinental et Fondation de l'Entrepreneurship.
- (26) Bayad, M., et Boughattas, Y., et Schmitt, C. (2006). Compétences des dirigeants de très petites entreprises, illustration par études de cas des dirigeants des TPE en Lorraine. *AGRH- Evolutions et développements des compétences managériales : quels défis à relever pour la GRH ?* Rouen, Mars 2006.
- (27) Cherchem, N. (2009). Une approche conceptuelle de la relation entre la culture d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale des PME. Actes du 6ème Congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, novembre, Sophia Antipolis, France.
- (28) Boutary. (2006). Des PME exportatrices aux PME globales : Apport des TIC. 8ème CIFPME, Octobre, Fribourg. CARRIERE J.-B. (1990), "La vision

- stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique”, *Revue Internationale PME*, Vol.3, N°3-4, 301-325.
- (29) Gasse, Y., et Carrier, C., (1994). *Gestion de l’entreprise africaine*, Les presses de l’Université de Montréal.
- (30) Miles, R., et Snow, C. C. (1978). *Organization Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- (31) Glueck, W., Mescon, T. (1980). *Entrepreneurship: A literature analysis of concepts*. Paper presented at annual meeting of the academy of Management, Detroit, MI.
- (32) Lafuente, A., et Salas, V. (1989). Types of Entrepreneurs and Firms: the case of new Spanish Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 10.
- (33) Gasse, Y. (1998). Les compétences et les pratiques de gestion des dirigeants de PME. Document de travail, Centre d’Entrepreneuriat et de PME, Université de Laval, 15 pages.
- (34) Carlan, J. W., Hoy, F., Carlan, J. A. C. (1988). Who is an Entrepreneur? Is the question Worth Asking? *American Journal of small Business*, Sprint.
- (35) Vesper, K. H. (1990), *New Venture Strategies* (revised Ed.) Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- (36) Fillion, L. J. (1998). Two Types of Entrepreneurs: The operator and the visionary – Consequences of Education, dans pleitner H.J. (éd.) *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St – Gall: Verlag KMU / HSG.
- (37) Fillion, L. J. (2000). Typologies d’entrepreneurs : Est-ce vraiment utile ? dans *Histoire d’entreprendre, les réalités de l’entrepreneuriat*, éditions Ems Management et Société, paris, 251-262.
- (38) Ibrahim, A.B. et Goodwin, J.R. (1986). Perceived causes of success in small business. *American Journal of Small Business*, 10, 41-50.
- (39) Marchesnay, M. (1998). Confidence and types of Entrepreneurs, dans pleitner H.J. (éd.) *Renaissance of SMEs in a Globalized Economy*. St – Gall : Verlag KMU / HSG.
- (40) Ducheneaut, B. (1998). Portrait-robot et socio – styles des créateurs d’entreprises en 1998, *EURO PME / Groupe ESC Rennes et salon des Entrepreneurs*, 1999, (voir site : www.apce.com/CHIFFRES/portrait.html).
- (41) Julien, P. A., et Marchesnay, M. (1996), *L’entrepreneuriat*, édition Economica.
- (42) Chandler, G. N., et Jansen, E. (1992). The founder’s self-assessed competence and venture Performance. *Journal of Business Venturing*, 7, 223-236.
- (43) Fillion, L. J. (2001). *Entrepreneurs et propriétaires – dirigeants de PME*. Cahier de recherche N°2001-03, HEC Montréal, mars.
- (44) Herron, L. A., et Robinson, R. B. (1990). A structural model of the effect of entrepreneurial characteristics on venture performance. *Journal of Business Venturing*, 8, 281-294.

- (45) Baum, J. R. (1995). The relation of traits, competencies, motivation, strategy, and structure to venture growth. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Babson College.
- (46) Hansen, G. S. et Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: the relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- (47) Prahalad, C., et Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Vol.90, N°3, 79-91.
- (48) Arrègle, J. L. (2000). L'approche fondée sur les ressources. In *les Nouvelles Approches de la gestion des organisations*, ARREGLE J-L. et al. (éd. par) Economica, 193-238.
- (49) Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource based view. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, N°3, 179-191.
- (50) Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business studies*, Vol.19, N° 1, 132-147.
- (51) Dunning, J. H. (2001). The eclectic paradigm of international production: past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, Vol. 8, N°2, 173-190.
- (52) Dunning, J. H. (2002). The eclectic paradigm of international business research: a professional autobiography fifty years researching and teaching international business. *Journal of International Business Studies*, Vol. 33, N°4, 817-838.
- (53) Delery, J. E., et Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurational performance predictions, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, N°4, 802-835.
- (54) Lengnick-Hall, C.A. et M.L. Lengnick-Hall (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, Vol. 24, N°1, pp. 31-454-470.
- (55) Ketia, B. L., et Chhotar, J. (1986). Factors inhibiting export performance of firms: An empirical investigation. *Management International Review*, Vol. 26, no 4, 1, 163-180.
- (56) Lorrain, J. (1995). Le profil psychologique des entrepreneurs à succès : analyse critique de la documentation scientifique, rapport inédit, Fondation de l'Entrepreneurship du coeur du Québec.
- (57) Reynolds. (1997). Who Start New Firm? *Small Business Economics*, (9)1. Roger, A. (2004). Gestion des ressources humaines et management des compétences. *Cahiers français*, Juillet – Août 2004.
- (58) Gasse, Y., Diochon, M., Menzies, T. V. (2004). Les entrepreneurs émergents dont l'entreprise est devenue opérationnelle et les autres : comparaisons lors

- de la conception du projet d'entreprise. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 17(2) : 117-134.
- (59) Chandler, G.N. et S.H. Hanks (1994), «Founder competence, the environment, and venture performance », *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 18, no 3, p. 77-89.
- (60) PETERSEN, N. ST-PIERRE, J. BRUTUS, S. (2011). Relation entre les compétences du dirigeant de PME et la performance de son entreprise. *Revue internationale P.M.E. Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Volume 24, numéro 1, 2011, (voir site : <https://www.erudit.org/fr/revues/ipme/2011-v24-n1-ipme0297/1012555ar/>).
- (61) Wasilczuk, J. (2000), «Advantageous competence of owner/manager to grow the firm in Poland: empirical evidence », *Journal of Small Business Management*, vol. 38, no 2, p. 88-94.
- (62) Sadler-Smith, E., Y. Hampson, I. Chaston et B. Badger (2003), «Managerial behavior, entrepreneurial style, and small firm performance », *Journal of Small Business Management*, vol. 41, no 1, p. 47-67.
- (63) Baum, J.R., E.A. Locke et K.G. Smith (2001), «A multidimensional model of venture growth», *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 2, p. 292-303.
- (64) Dickson, M. W., Aditya, R. N. et Chhokar, J. S. (2000). Definition and Interpretation in Cross-Cultural Organizational Culture Research. Some pointers from the GLOBE Research Program. In N. M. Askanasy, C. P. M. Wilderton et M. F. Peterson (dir.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (447-464). Thousand Oaks: Sage Publications.
- (65) Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values* (1 ed.). Thousands Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- (66) Black, B. (2005). Comparative industrial relations theory: the role of national culture. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1137-1158.
- (67) Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGrawHill.
- (68) Jones, D. (1988). *Adult education and cultural development*. London: Routledge.
- (69) Bernard, M. (2009). L'effet des pratiques des ressources humaines sur la performance sociale des employés dans un contexte de culture nationale. Thèse de Doctorat, Université de Strasbourg, École de management Strasbourg.
- (70) QUINN R.E., ROHRBAUGH J. (1983), A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis, *Management Sciences*, Vol.29, No.3, 363-377.
- (71) SCHEIN E.H. (1985), *Organizational culture and leadership: A dynamic view*, San Francisco: Jossey Bass.

- (72) BARNEY J.B. (1986), Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3, 656-665.
- (73) Lejeune, C ; Vas, A.(2007), Performance et culture organisationnelle des écoles de gestion internationales : une étude exploratoire. IAG - LSM Working Papers ; 07/06 (2007) 27 pages <http://hdl.handle.net/2078/18174>.
- (74) CALORI R., SARNIN P. (1991), Corporate culture and economic performance: A French study, *Organization Studies*, Vol.12, No.1, 49-74.
- (75) SORENSEN J.B. (2002), The strength of corporate culture and the reliability of firm performance, *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- (76) DENISON D.R., MISHRA A.K (1995), Toward a theory of organizational culture and effectiveness, *Organization Science*, 6, 204-223.
- (77) SMART J.C., ST. JOHN E.P. (1996), Organizational culture and effectiveness in higher education: a test of the “culture type” and “strong culture” hypotheses, *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Vol.18, No.3, 219-241.
- (78) Chikh, S.2010. L’effet du dirigeant sur la performance de l’entreprise. Thèse de Doctorat, L’Université Lille 2 – Droit et Santé.
- (79) St-Pierre, J., Cadieux, L.(2011). La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? *Revue de l’entrepreneuriat* 10(1):33(voir site : <https://www.researchgate.net/publication/310813146>).
- (80) NGUYEN, V. (2010). La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises : Une approche appliquée au Vietnam. Thèse de Doctorat, l’Université de NANCY 2.
- (81) Ndjambou, R., Sassine, M (2014). Etude de la relation entre profil du dirigeant, culture et performance des PME gabonaises: clarification des compétences et de la vision? *La Revue Gestion et Organisation* 6 (2014) 7–19 (voir site : <https://www.core.ac.uk/download/pdf/82101203.pdf>).
- (82) Paul, E. (2016). La performance des entreprises et l’impact de la culture nationale : Une illustration dans le contexte socio-économique haïtien. Thèse de Doctorat, École doctorale Milieu insulaire tropical : dynamiques de développement, sociétés, patrimoine et culture dans l’espace Caraïbes-Amériques (Pointe-à-Pitre).